

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-51>

УДК 005.21:338.45:615

ОПРАЦЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА РИНКОВИХ ВИКЛИКІВ

DEVELOPMENT OF AN EFFECTIVE MANAGEMENT STRATEGY FOR BIOPHARMA PLASMA LLC IN CONDITIONS OF WAR AND MARKET TURBULENCE

Копитчак Микола Богдановичменеджер з регіонального розвитку,
ТОВ «Біофарма Плазма»ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3842-0357>**Громовик Богдан Петрович**доктор фармацевтичних наук, професор,
завідувач кафедри організації і економіки фармації,Державне некомерційне підприємство «Львівський національний медичний університет
імені Данила Галицького»ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6459-6021>**Kopytchak Mykola**

Biopharma Plasma LLC

Hromovyk Bohdan

State non-profit enterprise «Danylo Halytsky Lviv national medical university»

У статті за методологією TOWS-аналізу ідентифіковано та систематизовано 24 чинники внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «Біофарма Плазма». Узагальнена матриця засвідчила доцільність реалізації комплексу з 15 стратегій у межах чотирьох стратегічних груп. На основі їх групування сформовано три стратегічні напрямки (CH): CH1 – міжнародна експансія та конкурентна стійкість; CH2 – забезпечення сировиною та контроль постачання; CH3 – інвестиції в активи та кадровий потенціал, що формують узгоджений курс сталого розвитку підприємства. Запропоновано багаторівневу пріоритизацію стратегій за логікою «виживання – зростання – удосконалення», яка забезпечує раціональний розподіл ресурсів в умовах підвищених ризиків. Реалізація CH2 мінімізує сировинні загрози, CH1 сприяє зростанню та міжнародній експансії, а CH3 зміцнює внутрішній потенціал, формуючи основу довгострокової конкурентоспроможності.

Ключові слова: воєнний стан, ТОВ «Біофарма Плазма», стратегічне управління, TOWS-аналіз, стратегія, стратегічний напрямок, пріоритизація стратегій, сталий розвиток, конкурентоспроможність.

In the course of the study, 24 factors of the internal and external environment of Biopharma Plasma LLC were identified and systematized using the TOWS analysis methodology. This allowed for the identification of six key threats and weaknesses that constitute the main risks and internal constraints to the company's operational stability, as well as six opportunities and strengths that define development potential, create competitive advantages, and lay the groundwork for strategic growth. A generalized TOWS analysis matrix for Biopharma Plasma LLC revealed the need to implement a set of 15 strategies within four strategic groups to ensure effective management. Based on the grouping of logically and operationally related TOWS strategies, three key strategic directions (SDs) were formulated, on which the company should focus its primary resources. SD1 – international expansion and enhanced competitive resilience – aims to strengthen global positions through technological advantages, compliance with international standards, and the development of high-value-added products. SD2 – supply security and supply chain management – is focused on stabilizing access to donor plasma through vertical integration, supply diversification, and the development of partnerships and social trust. SD3 – investment in assets and human capital – ensures long-term operational capacity through production modernization, human capital development, and expansion of the innovative product portfolio. Together, these directions form a coherent strategic course for sustainable enterprise development. An important outcome of the study is the proposed multi-level prioritization of strategies following the

“survival – growth – improvement” logic, which allocates strategic initiatives to critical, high, and medium priority levels. This approach ensures a rational and systematic allocation of resources under conditions of scarcity and heightened risks in the pharmaceutical sector. Implementation of SD2 helps minimize critical supply risks, SD1 supports accelerated growth and international expansion, and SD3 sequentially strengthens the internal potential of Biopharma Plasma LLC, collectively creating the foundation for its long-term competitiveness.

Keywords: martial law, Biopharma Plasma LLC, strategic management, TOWS analysis, strategy, strategic direction, strategy prioritization, sustainable development, competitiveness.

Постановка проблеми. ТОВ «Біофарма Плазма» - один із лідерів біотехнологічного сегменту українського фармацевтичного ринку, що спеціалізується на розробці і виробництві лікарських засобів із плазми крові. Діяльність підприємства має значне суспільне значення, позаяк спрямована на забезпечення якості життя пацієнтів із тяжкими й рідкісними захворюваннями. Однак компанія функціонує в умовах підвищеної нестабільності, зумовленої повномасштабною російською збройною агресією, посиленням конкуренції з боку провідних міжнародних фармацевтичних компаній, критичною залежністю від донорської плазми, регуляторними змінами тощо. Тому розроблення і впровадження ефективної стратегії управління дозволить ТОВ «Біофарма Плазма» чітко окреслити стратегічні пріоритети, оптимізувати використання внутрішнього потенціалу, розширити ринки збуту, посилити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження останніх років фіксують трансформацію стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. Н. Ульянов [1] розглядає стратегію як динамічний інструмент адаптації до невизначеності, логістичних порушень і зростання ризиків для ресурсів та персоналу. У працях Т. Соболева і Д. Кравченко [2], В. Вовка і В. Дорошенко [3] система стратегічного управління ґрунтується на поетапному аналізі стану підприємства, постановці цілей, розробці адаптивних стратегій і механізмів їх контролю, з ключовою роллю аналізу ризиків та зовнішніх загроз для запобігання кризам і відновленні діяльності.

О. Нребешкова та ін. [4] наголошують на переході від жорсткого планування до емергентних стратегій, у межах яких управлінські рішення формуються еволюційно на основі оперативних даних і управлінської інтуїції. Н. С. Скопенко та ін. [5] вказують на посилення антикризового управління: оперативність рішень, перерозподіл ресурсів, захист персоналу й активів, відновлення логістики у взаємодії з державними й міжнародними інституціями.

І. Кривов'язюк [6] акцентує, що ефективність управлінських рішень залежить від їхньої невідкладності, ресурсної спроможності та часового горизонту реалізації. Пріоритетні напрямки підвищення стійкості: диверсифікація постачання, адаптація виробництва до змін попиту, підтримка працівників, використання інноваційних та цифрових рішень. М. Федик [7], О. Пригара і Л. Ярош-Дмитренко [8], І. Коберник [9] рекомендують поєднувати традиційні та цифрові стратегії, впроваджувати проактивні інновації (релокація потужностей і розвиток онлайн-моделей), що вимагає гнучких організаційних структур.

А. В. Горін [10], враховуючи ризики глобальних ланцюгів постачання, валютної нестабільності, регуляторної асиметрії та міжнародної конкуренції, пропонує для вітчизняних фармацевтичних виробників практичні рекомендації зі стратегічного планування з використанням сценарного підходу, реальних опціонів, оптимізації портфеля та цифрової трансформації управлінських процесів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри численні дослідження стратегічного управління в умовах воєнного стану, недостатньо опрацьовані адаптивні стратегії виробничих фармацевтичних підприємств з огляду на критичну залежність від сировини, регуляторні обмеження та міжнародну конкуренцію. Це підкреслює актуальність розробки комплексної стратегії, здатної забезпечити стійкий розвиток і конкурентоспроможність ТОВ «Біофарма Плазма» в нестабільному середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є формування наукового обґрунтованих підходів до стратегічного розвитку ТОВ «Біофарма Плазма» шляхом визначення ключових стратегічних напрямів (СН) управління, орієнтованих на підвищення стійкості та забезпечення довгострокового зростання підприємства в умовах воєнних загроз та глобальної фармацевтичної конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі узагальнення інформації з офіційних та відкритих джерел було іден-

тифіковано 24 ключові чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають умови функціонування ТОВ «Біофарма Плазма» [11, с. 65-66]. Зазначені чинники рівномірно розподілені за відповідними групами (табл. 1). Обґрунтованість відбору чинників підтверджено шляхом проведення мозкового штурму за участю 24 працівників різних структурних підрозділів ТОВ «Біофарма Плазма». Переважну частку опитаних становили жінки (75,0%), а також фахівці за освітнім рівнем магістра (66,7%). Учасники опитування представляли різні вікові категорії (25-55 років) та мали стаж роботи на підприємстві від 5 до 15 років. Найчисельнішою була вікова група в межах 36 – 45 років (41,7%), далі – 26-35 років (29,1%) та віком до 25 років (16,7%), потім 46 – 55 років (4,2%). За стажем домінували фахівці з досвідом роботи до 5 років (54,2%), тоді як 29,1% мали стаж 5-10 років, а 16,7% – від 11 до 15 років.

Наступним етапом дослідження стало формування узагальненої матриці TOWS-аналізу шляхом попарного зіставлення слабких і сильних сторін (W та S) з можливостями і загрозами (T та O) (табл. 2).

Результати засвідчили, що для забезпечення ефективного стратегічного управління ТОВ «Біофарма Плазма» доцільно впровадити комплекс із 15 стратегій, згрупованих у межах чотирьох категорій: WT-, WO-, ST- та SO-стратегій.

При цьому чотири WT-стратегії, що охоплюють диверсифікацію джерел постачання, оптимізацію витрат, зміцнення управлінських процесів та уникнення асортиментних ризиків, формують цілісну систему превентивних заходів, спрямованих на зменшення впливу слабких сторін та мінімізації загроз задля збереження конкурентних позицій підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Водночас чотири WO-стратегії формують систему дій, орієнтованих на подолання слабких сторін завдяки ефективному використанню ринкових можливостей, що передбачає оптимізацію постачання та зниження витрат через вертикальну інтеграцію, розширення продуктового портфеля, підвищення пізнаваності бренду за допомогою соціально орієнтованих ініціатив, а також зміцнення управлінських і кадрових ресурсів.

Натомість чотири ST-стратегії становлять комплекс заходів, спрямованих на активізацію сильних сторін підприємства для нейтраліза-

ції загроз, що охоплює посилення ринкової стійкості й захист від зовнішнього тиску, випереджальне управління регуляторними ризиками, зниження соціально-етичних викликів та забезпечення фінансової стабільності.

Зі свого боку три SO-стратегії через використання сильних сторін для реалізації можливостей формують систему стратегічних ініціатив, що передбачають прискорення міжнародної експансії, стратегічне позиціонування для залучення державної підтримки, а також посилення репутації та розширення партнерської взаємодії, що в сукупності забезпечує довгострокове зростання й зміцнення конкурентних позицій підприємства. Саме SO-стратегії мають ключове значення, оскільки вони дозволяють трансформувати потужну технологічну базу та експортний потенціал у надійне підґрунтя для сталого розвитку підприємства.

На завершальному етапі дослідження шляхом логічного групування чотирьох груп TOWS-стратегій сформовано три пріоритетні СН, на які доцільно сконцентрувати основні управлінські та фінансові ресурси підприємства. Кожен СН являє собою інтегрований набір заходів, орієнтованих на впровадження ключових управлінських рішень для забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

Як свідчать дані табл. 3, метою СН1 «Міжнародна експансія та підвищення конкурентної стійкості» є зміцнення позиції ТОВ «Біофарма Плазма» на глобальному фармацевтичному ринку завдяки формуванню технологічних переваг, дотримання міжнародних стандартів якості, підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів і ризиків та орієнтації на пріоритетні продуктові сегменти з високою доданою вартістю.

Згідно з даними табл. 4, метою СН2 «Забезпечення сировиною та контроль ланцюга постачання» є формування стійкої системи постачання підприємства донорською плазмою та зниження операційних ризиків завдяки вертикальній інтеграції, диверсифікації джерел постачання й розвитку стратегічного партнерства і соціальної довіри.

Відповідно до даних табл. 5, метою СН3 «Інвестиції в активи та кадровий потенціал» є забезпечення довгострокової операційної спроможності підприємства шляхом цілеспрямованої модернізації виробничих активів, впровадження інноваційних технологій, системного розвитку персоналу та розширення асортименту продукції.

Таблиця 1

Перелік чинників SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Біофарма Плазма»

Загрози (Т)	Можливості (О)
T1. Повномасштабна російська агресія як чинник зростання усіх збитків через ризик порушення ланцюгів постачання, донорської активності, а також уповільнення чи загрозу інвестиційним проєктам. T2. Регуляторні ризики на внутрішньому й зовнішніх ринках, що потребують постійних інвестицій у виробництво та сертифікацію, а також створюють загрозу непередбачених витрат та обмежень доступу до ринків. T3. Валютні коливання та інфляція, які впливають на вартість імпортованих компонентів й обладнання. T4. Конкуренція з боку глобальних фармацевтичних компаній через ефект масштабу та нижчу собівартість. T5. Соціально-етичні виклики, пов'язані із безпекою плазми, довірою населення до донорства та репутаційними ризиками. T6. Комерційний тиск на ланцюг постачання та збуту, що полягає у вимогах покупців знизити ціни та/або постачальників підвищити вартість критичних ресурсів.	O1. Глибша інтеграція у світовий ринок завдяки попиту на продукцію підприємства у Європі й Азії, а також наявність сертифіката GMP. O2. Визначення Урядом фармацевтичної промисловості пріоритетною галуззю економіки, що надає можливість залучити державну інвестиційну підтримку. O3. Розвиток донорської бази для стабілізації постачання сировини через ініціативи, спрямовані на підвищення обізнаності про донорство плазми. O4. Вертикальна інтеграція, зокрема завдяки відкриттю власних центрів збору плазми, що уможливорює контроль над ключовими етапами ланцюгу постачання. O5. Адаптація до кризових умов через зростання попиту на препарати з донорської плазми. O6. Партнерство з центрами крові, медичними закладами та клініками, що дозволяє стабілізувати постачання, підвищити якість сировини та зміцнити позиції збуту.
Слабкі сторони (W)	Сильні сторони (S)
W1. Критична залежність від донорської плазми через обмежену донорську базу в Україні. W2. Висока собівартість продукції з огляду на складність технологічного процесу, залежність від імпортованих компонентів і дотримання міжнародних стандартів якості. W3. Обмежений асортимент внаслідок вузької спеціалізації на плазмових препаратах, що звужує диверсифікацію продуктового портфеля. W4. Недостатня пізнаваність бренду серед широкої громадськості через фокусування комунікації на професійній медичній аудиторії. W5. Складність управління масштабуванням, що створює додаткові організаційні виклики щодо зміцнення управлінських структур, систем контролю та кадрового потенціалу. W6. Дефіцит висококваліфікованого персоналу як загроза сталого розвитку та інноваційної діяльності.	S1. Високотехнологічне виробництво препаратів плазми крові, що створює високі бар'єри для конкурентів. S2. Належна сертифікація та якість, що завдяки ефективній фармацевтичній системі якості гарантує доступ до міжнародних ринків. S3. Інноваційна діяльність та R&D, а саме постійне вдосконалення технологій, наявність власних лабораторій, наукових досліджень та співпраці з університетами. S4. Соціальна значущість продукції, що сприяє позитивному іміджу та суспільній довірі. S5. Експортний потенціал та репутація, що слугує зміцненню позиції компанії як національного виробника з глобальними перспективами. S6. Розширення виробничих потужностей, що забезпечує основу для довгострокового зростання.

Джерело: сформовано на основі [11, с. 65-66]

Важливою є пріоритетність СН за рівнем їхнього впливу на життєздатність підприємства та можливість забезпечення його сталого розвитку. Критичний пріоритет має СН2, адже без стабільного та контрольованого доступу до донорської плазми підприємство об'єктивно не може виробляти продукцію. Це

безпосередньо визначає фізичну спроможність компанії до випуску продукції та відповідає рівню стратегічних рішень «виживання».

Високий пріоритет притаманний СН1, оскільки його реалізація сприяє виходу на нові ринки збуту, забезпечує стабільність валютних надходжень та зміцнює глобальну

Таблиця 2

Стратегічна TOWS-матриця діяльності ТОВ «Біофарма Плазма»

WT-стратегії <i>(зниження впливу слабких сторін та мінімізація зовнішніх загроз):</i> WT1. Диверсифікація джерел постачання донорської плазми: [W1 → T1, T6]. WT2. Оптимізація витрат і підвищення виробничої ефективності: [W2 → T3, T4]. WT3. Підвищення організаційної стійкості через удосконалення управлінських процесів і розвитку кадрового резерву: [W5, W6 → T1, T5]. WT4. Стратегічне уникнення асортиментних ризиків: [W3, W4 → T4].	WO-стратегії <i>(подолання слабких сторін через можливості):</i> WO1. Оптимізація постачання та зниження витрат шляхом вертикальної інтеграції: [W1, W2 → O3, O4]. WO2. Розширення продуктового портфеля відносно ринкового попиту: [W3O1, → O5]. WO3. Підвищення пізнаваності бренду через реалізацію соціально орієнтованих ініціатив: [W4 → O3]. WO4. Зміцнення управлінських і кадрових ресурсів за підтримки держави: [W5, W6 → O2].
ST-стратегії <i>(використання сильних сторін для нейтралізації загроз):</i> ST1. Посилення ринкової стійкості та захист від зовнішнього тиску: [S1, S5, S6 → T1, T4]. ST2. Проактивне управління регуляторними ризиками: [S2, S3 → T2]. ST3. Зниження соціально-етичних і репутаційних ризиків: [S4 → T5]. ST4. Фінансова стабілізація та захист цінової позиції: [S2, S5 → T3, T6].	SO-стратегії <i>(використання сильних сторін для реалізації можливостей):</i> SO1. Прискорення міжнародної експансії: [S1, S2, S5 → O1, O5]. SO2. Стратегічне позиціонування для залучення державної підтримки: [S3, S6 → O2]. SO3. Посилення репутації та розширення партнерської взаємодії: [S4O3, → O6].

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3

СН1. Міжнародна експансія та підвищення конкурентної стійкості

Рівень пріоритету	Ключова стратегія (на основі SO та ST)	Операційні заходи (поєднання чинників)
Високий (SO)	Розширення присутності на зовнішніх ринках і географічна диверсифікація	Використати сертифікацію GMP (S2) та технологічну перевагу (S1) для поглибленої інтеграції на ринки Європи та Азії (O1), а також забезпечити стабільну валютну виручку (S5) як інструмент хеджування валютних ризиків (T3).
Високий (ST)	Підвищення стійкості до зовнішніх загроз і цінового тиску	Диверсифікувати експортні канали (S5) для зменшення залежності від внутрішніх ланцюгів постачання (T1) та використати масштабування виробництва (S6) для протидії агресивній ціновій конкуренції (T4)
Середній (ST)	Випереджальна адаптація до змін регуляторного середовища	Завдяки інноваційності (S3) та відповідності міжнародним стандартам якості (S2) забезпечити проактивне реагування на зміну регуляторних вимог на зовнішніх ринках (T2)
Високий (ST)	Орієнтація на пріоритетні продуктові сегменти з високою доданою вартістю	Спираючись на високотехнологічне виробництво (S1) та якість (S2), зосередитися на найбільш перспективних і прибуткових сегментах, що дозволяє уникнути тиску з боку жорсткої цінової конкуренції (T4)

Джерело: сформовано авторами

конкурентноспроможність підприємства. Він відповідає рівню «зростання».

Середній пріоритет характерний для СН3, який спрямований на технологічне оновлення

виробничих активів, підвищення ефективності виробничих процесів та розвиток компетентностей персоналу. Це відповідає рівню «удосконалення», формуючи довгостро-

Таблиця 4

СН2. Забезпечення сировиною та контроль ланцюга постачання

Рівень пріоритету	Ключова стратегія (на основі WO та WT)	Операційні заходи (поєднання чинників)
Критичний (WO)	Вертикальна інтеграція та розвиток власної донорської інфраструктури	Зменшити критичну залежність від зовнішніх джерел донорської плазми (W1) шляхом створення власних центрів збору (O4), що забезпечить контроль над ключовим етапом постачання та сприятиме зниженню собівартості (W2)
Високий (WT)	Диверсифікація джерел постачання та оптимізація витрат	Укласти міжнародні партнерства для зниження ризику зриву поставок внаслідок військової агресії (T1) та впровадити заходи з оптимізації виробничих процесів для зменшення впливу інфляції (T3) і високої собівартості (W2)
Середній (WT)	Уникнення асортиментних ризиків в умовах цінової конкуренції	З огляду на обмежений продуктовий портфель (W3), уникати виходу на сегменти, вразливі до цінового демпінгу з боку глобальних фармацевтичних компаній (T4), з метою збереження стабільного рівня прибутковості
Середній (WO)	Посилення бренду через соціальну активність	Використати ініціативи з популяризації донорства плазми (O3) як інструмент підвищення пізнаваності бренду (W4) та формування суспільної довіри в умовах соціально-етичних викликів (T5)

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 5

СН3. Інвестиції в активи та кадровий потенціал

Рівень пріоритету	Ключова стратегія (на основі SO та WO)	Операційні заходи (поєднання чинників)
Високий (SO)	Залучення державного фінансування для інноваційного розвитку та масштабування	Використання статусу фармацевтичної галузі як пріоритетної (O2) для отримання державної фінансової підтримки, спрямованої на розвиток інноваційної діяльності (S3) та розширення й модернізацію виробничих потужностей (S6)
Середній (WO)	Посилення управлінської спроможності та кадрового резерву	Залучити державну підтримку (O2) та партнерські ресурси (O6) для подолання управлінських обмежень у процесі масштабування (W5) і дефіциту кваліфікованих кадрів (W6) через створення і впровадження системних програм професійного навчання й розвитку персоналу
Середній (WO)	Розширення асортименту продукції на основі зростаючого ринкового попиту	Використати зростання міжнародного та внутрішнього попиту (O1, O5) як визначальний чинник для інвестування в R&D з метою подолання обмеженості продуктового портфеля підприємства (W3)

Джерело: сформовано авторами

кову операційну спроможність підприємства, проте його значення поступається критично необхідним СН2 та СН1.

Таким чином, три СН утворюють багаторівневу модель розвитку підприємства, що поєднує короткострокову життєздатність, середньострокове масштабування та довго-

строкове удосконалення. Це створює передумови збалансованого розвитку та стійкої конкурентоспроможності ТОВ «Біофарма Плазма».

Висновки. У ході TOWS-аналізу діяльності ТОВ «Біофарма Плазма» ідентифіковано та систематизовано 24 чинники зовнішнього і

внутрішнього середовища (по шість ключових загроз і слабких сторін, можливостей і сильних сторін), що дозволило сформуванню узагальнену матрицю з 15 стратегій у межах чотирьох стратегічних груп.

На основі логічного групування TOWS-стратегій визначено три ключові СН: СН1 «Міжнародна експансія та підвищення конкурентної стійкості», СН2 «Забезпечення сировиною та контроль ланцюга постачання», СН3 «Інвестиції в активи та кадровий потенціал».

Запропоновано багаторівневу пріоритезацію стратегій за логікою «виживання – зростання – удосконалення», що забезпечує раціональний і системний розподіл ресурсів в

умовах їх обмеженості та підвищених ризиків фармацевтичної галузі. При цьому СН2 мінімізує критичні сировинні ризики, СН1 забезпечує прискорене зростання та міжнародну експансію, а СН3 зміцнює внутрішній потенціал підприємства. У сукупності реалізація зазначених СН створює основу для довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку ТОВ «Біофарма Плазма».

Перспективи подальших досліджень полягають у моделюванні стратегій експансії, стабілізації постачання та розвитку внутрішнього потенціалу ТОВ «Біофарма Плазма» для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ульяновченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 3, Т. 1. С. 293-297. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41).
2. Соболева Т., Кравченко Д. Кризовий стратегічний аналіз в управлінні підприємством. *Вісник економіки*. 2025. № 4. С. 101-108. URL: <https://visnyk.wunu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/1885>.
3. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.
4. Hrebeshkova O., Kyzenko O., Verba V. Emergent approach to business resilience: a study of Ukrainian enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2025. № 26(1). Р. 212–222. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798>.
5. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114-123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.114>.
6. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>.
7. Федик М. Стратегічне управління в часи кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в післявоєнній Україні. *Філософія та управління*. 2024. № 3-4. С. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08>.
8. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час воєнного режиму в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 108-114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>.
9. Kobernyk I. Strategic management in conditions of modern economic turbulence: approaches and practices. *Management*. 2024. Vol. 40, No. 2. Р. 71-79. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.2.5>.
10. Горін А. В. Адаптивне стратегування економічної поведінки вітчизняних фармацевтичних підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2025. Вип. 56. С. 111–127. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.111.127>.
11. Копитчак М., Громовик Б. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Біофарма Плазма». Збір. тез доп. Всеукраїнської наук.-практ. конфер. з міжн. участю «Запорізький фармацевтичний форум – 2025: Фармація майбутнього – від сучасного стану до глобальних викликів», м. Запоріжжя, 20-21 лист. 2025 р. Запоріжжя : ЗДМФУ, 2025. С. 65-66. URL: https://dspace.mphu.edu.ua/bitstream/123456789/23876/1/ZFF-2025_Zbirnyk_tez.pdf.

REFERENCES:

1. Ulianchenko N. (2025) Stratehiia upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Strategy of enterprise management under martial law]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 3 (1), pp. 293-297. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41).

2. Sobolieva T., Kravchenko D. (2025) Kryzovyi stratehichnyi analiz v upravlinni pidpriemstvom [Crisis strategic analysis in enterprise management]. *Visnyk ekonomiky*, no. 4, pp. 101-108. Available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1885>.
3. Vovk V., Doroshenko V. (2024). Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Formation of the system of strategic management of the enterprise in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.
4. Hrebeshkova, O., Kyzenko, O., Verba, V. (2025) Emergent approach to business resilience: a study of Ukrainian enterprises. *Business: Theory and Practice*, no. 26(1), pp. 212–222. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798>.
5. Skopenko N., Mostenska T., Mostenska T., Holoborodko V., Zorenko I. (2025) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvamy: stratehichnyi vymir v umovakh voiennoho stanu [Anti-crisis management of enterprises: strategic dimension in martial law conditions]. *Ahrosvit*, no. 11, pp. 114-123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.114/>
6. Kryvoviazuk I. (2025) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny: zahalna kharakterystyka y poshuk rishen shchodo dotsilnosti yoho zaprovadzhennia [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of war: general characteristics and search for solutions regarding the expediency of its introduction]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26/>
7. Fedyk M. (2024) Stratehichne upravlinnia v chasy kryzy: adaptivni stratehii dlia zabezpechennia stiikosti biznesu v pisliavoiennoi Ukraini [Strategic management in times of crisis: adaptive strategies for ensuring business resilience in post-war Ukraine]. *Philosophy and Governance*, no. 3-4, pp. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08>
8. Prygara O., Arosh-Dmytrenko L. (2023). Stratehii adaptatsii biznesu v turbulentnomu rynkovomu seredovishchi pid chas voiennoho rezhymu v Ukraini [Business adaptation strategies in a turbulent market environment during wartime in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, no. 2 (223), pp. 108-114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>.
9. Kobernyk I. (2024) Strategic management in conditions of modern economic turbulence: approaches and practices. *Management*, vol. 40 no. 2, pp. 71-79. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.2.5/>
10. Horin A. (2025). Adaptivne stratehuvannia ekonomichnoi povedinky vitchyznianykh farmatsevtichnykh pidpriemstv [Adaptive strategizing of economic behavior of domestic pharmaceutical enterprises]. *Strategy of economic development of Ukraine*, vol. 56, pp. 111–127. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.111.127>.
11. Kopytchak M., Hromovik B. Stratehichnyi analiz diialnosti TOV «Biofarma Plazma». Zbir. tez dop. Vseukrainskoi nauk.-prakt. konfer. z mizhn. uchastiu --«Zaporizkyi farmatsevtichnyi forum – 2025: Farmatsiia maibutnoho – vid suchasnoho stanu do hlobalnykh vyklykiv» (Zaporizhzhia, 20-21 Nov. 2025), Zaporizhzhia : ZDMFU, pp. 65-66. Available at: https://dspace.mphu.edu.ua/bitstream/123456789/23876/1/ZFF-2025_Zbirnyk_tez.pdf (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 06.12.2025

Дата прийняття статті: 16.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025